1 **ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Организация** – сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на постоянной основе для достижения общих целей. **Организация** – активный, относительно независимый элемент общественной системы, через который преломляются интересы индивида и общества.

**Организация** – образование группы или отдельных лиц, взаимодействующих между собой и работающих для достижения определенной цели.

Для организации характерны следующие признаки:

**– комплексность,** определяющая степень разделения труда в организации, уровень специализации, количество уровней иерархии;

– **формализация** – разработанные правила и процедуры, определяющие поведение работников; (что можно и нельзя делать);

– **соотношение централизации и децентрализации** – уровни, на которых принимаются решения. Соотношение централизации и децентрализации определяет тип и характер организационной структуры управления.

Каждая организация имеет миссию. **Миссия** – сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация. Разработка миссии необходима для выявления основной задачи фирмы, разработки на ее основе целей и критериев принятия решений.

Для организации миссия является точкой отсчета для принятия плановых решений (определить, для чего существует компания); придает ясность цели, к которой движется организация (в чем отличие данной компании от уже работающих на рынке); помогает концентрировать усилия работников на достижение цели (согласованность интересов всех лиц организации); вызывает понимание и поддержку внешних участников организации, способствует созданию корпоративного духа организации.

В обобщенном виде миссия представляет собой определение предлагаемых продуктов (услуг), место и роль организации на рынке; цели организации; технологию, базовые взгляды и ценности, сильные стороны, конкурентоспособность, ответственность перед партнерами и потребителями, имидж и внешний вид. То, что компания собирается делать, куда двигаться, и чем она хочет стать, и является миссией фирмы.

В зависимости от **критерия классификации** выделяют следующие **группы целей:**

1) период установления: стратегические, тактические; оперативные;

2) содержание: экономические, организационные, научные; социальные, технические, политические;

3) структурные: маркетинговые, инновационные, кадровые; производственные, финансовые, административные;

4) среда: внутренние и внешние;

5) приоритетность: особо приоритетные, приоритетные, внешние;

6) измеримость количественные и качественные;

7) повторяемость: разовые и постоянно повторяющиеся;

8) иерархия: цели организации, подразделения;

9) стадии жизненного цикла: проектирование и создание объекта, рост объекта; зрелость объекта; завершение жизненного цикла объекта.

Миссия не изменяется на протяжении всего цикла жизнедеятельности организации. Формирование новой миссии ведет к формированию нового предприятия. Осуществляя свою миссию, предприятие движется к достижению определенных целей (выживания, роста, доходности). Оно выпускает продукцию (оказывает услуги), обретает знания, используют новые технологии, что влечет за собой новый виток развития.

**2.  МЕСТО ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ НАУК**

Термин «организация» употребляется для обозначения **деятельности по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве;** иначе организация рассматривается **как объект, обладающий внутренней упорядоченной структурой.**

Организация как **объект** представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов и единство с внешним окружением. Организация – социальная группировка, созданная для выполнения определенных целей. В современном мире большая часть производства товаров и оказания услуг предпринимается именно организациями, они в основном и обеспечивают занятость. Основные черты современной организации были выделены **Максом Вебером** (1864–1920 гг.) в его анализе бюрократии. По его мнению, бюрократическая организация была доминирующим типом организации в современном ему индустриальном обществе.

В изучении организации применяют структурный и поведенческий подходы.

**Поведенческий подход** исследует роль человека в организации, отношения между людьми, компетентность сотрудников, а также индивидуальные способности и мотивацию к труду.

Выделяют несколько основных вопросов, на которые должна ответить теория организации:

1) определение размеров и границ организации, т. е. определение размеров производства и сбыта продукции. Размер и граница организации будут связаны с максимизацией превышения результата над затратами (максимизацией прибыли от деятельности);

2) определение способа упорядочивания элементов организации. Это возможно только при помощи исследования внутренней структуры организации;

3) определение способа адаптации организации к изменениям.

**Задача теории организации** – изучение влияния индивидуумов и групп людей на эффективную деятельность организации, на достижение желаемых изменений и достижение поставленных целей. Организации не могут быть предметом изучения одной науки – теории организации. Рассмотрим **систему наук об организации.**

1. Теория управления изучает субъекты и объекты управления, стимулирование и мотивацию, принятие и реализацию решений, подготовку руководителей, линейное и функциональное руководство.

2. Психология помогает изучать, понимать и прогнозировать поведение как отдельного человека, так и групп, коллективов, что позволяет анализировать способности работников, мотивацию и способы обучения сотрудников.

3. Социология помогает изучать поведение группы, коллектива в рамках организации, нормы и роли работников, конфликты, бюрократию, организационную культуру. Проведение социологических исследований нередко дает четкие рекомендации по необходимым изменениям, раскрывает потенциал и ожидания работников.

4. Социальная психология объясняет процессы деятельности человека, находящегося в группе, коллективе. Определяются варианты поведения индивидуума в группе. Основной задачей является определение полноты самореализации, успешности межличностных коммуникаций, выявление нераскрытых способностей человека.

5. Антропология выявляет сравнительные ценности, нормы, позиции, этнические особенности.

6. Экономика формирует экономические стратегии организации, определяет взаимоотношения с внутренней и внешней средой организации.

7. Юридические науки законодательно регламентируют формы хозяйственной деятельности, устанавливают правила и нормативы, а также предупреждают о возможных санкциях и ответственности.

8. Информатика несет с собой новые информационные технологии, информационные потоки, что позволяет более грамотно обосновывать принимаемые решения.

**5 . АДМИНИСТРАТИВНАЯ ШКОЛА ФАЙОЛЯ**

Разновидностью классической школы является административная школа, которая занималась изучением роли и функций управления. Одним из представителей этой школы стал А. Файоль. В отличие от Тейлора он обратил внимание не на совершенствование работы на уровне цеха, а на исследование более общих принципов организации. Он первый предположил, что управленческие функции существуют на любом уровне организации и необязательно являются исключительной привилегией высшего руководства компании.

Файоль выделил 14 принципов и разделил их на три группы.

**Структурные принципы** лежат в основе создания системы взаимосвязанных задач, прав и ответственности.

**Принцип разделения труда.** Разделение и специализация труда – естественный способ произвести больше продукции с лучшими качественными характеристиками, прилагая те же усилия. Посредством специализации сокращается количество объектов, на которые должны быть направлены внимание и усилия работника.

**Принцип единства цели и руководства.** Виды работ, которые появляются в результате разделения труда, должны быть скоординированы и направлены к единой цели. Файоль выработал основное направление, в соответствии с которым деятельность, имеющая общую цель, должна производиться по единому плану и управляться одним руководителем.

**Принцип соотношения централизации и децентрализации.** Этот принцип связан с увеличением или снижением объема власти руководителя, что позволяет говорить о той или иной степени централизации и децентрализации.

**Принцип власти и ответственности.** Этот принцип утверждает, существование связи между ответственностью руководителя и той властью, которой он наделен. Суть принципа в том, что поскольку ответственность передана руководителю, то ему должны быть даны и права отдавать приказы, и власть требовать послушания.

**Принцип цепи.** Цепь – это путь для вертикальных связей в организации. Все связи от низшего уровня должны пройти через каждого руководителя в цепи команд. А связи, идущие сверху, должны пройти через каждую подчиненную единицу, прежде чем они достигнут должного уровня. Также необходимо учитывать возможность существования горизонтальных связей. Для руководителя необходимо контактировать с другими сослуживцами на том же уровне организации.

**Принципы процесса** сосредоточены на действиях руководителей, направляющих деятельность организации.

**Принцип справедливости** отражен в справедливом вознаграждении. Этот принцип гласит, что оплата труда и оклад должны соответствовать объему и качеству выполненной работы.

**Принцип дисциплины** выражается в заключении стабильных соглашений между производственной организацией и ее наемными работниками, при этом предусматривается применение санкций в случае невыполнения соглашений.

**Принцип единства команд.** Руководитель никогда не должен демонстрировать превосходство при общении с подчиненными или нарушать цепь команд.

**Принципы конечного результата** определяют желаемые характеристики организации.

**Принципы порядка, стабильности и инициативы** характеризуют хорошо спланированную и направленную деятельность организации, а рабочих – инициативное выполнение задач.

**6 . БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ ШКОЛА ВЕБЕРА**

В исследовании Макса Вебера **бюрократия** относится к социологическим представлениям о рационализации коллективной деятельности. Он описывает форму, или схему, организации, которая гарантирует предсказуемость поведения наемных работников.

Бюрократическая структура делает возможным, как считал Вебер, высокий уровень учета результатов для руководства организации и для тех, кто связан с ней.

Чтобы извлечь максимальную выгоду из бюрократической формы, Вебер полагал, что организация должна принять определенную стратегию развития. Суть дела сводится к следующим моментам.

1. Все задания, необходимые для достижения целей, должны разделяться на высокоспециализированные виды работ.

Исполнители должны стать экспертами в своей работе и нести ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей.

2. Каждое задание должно выполняться в соответствии с «постоянной системой абстрактных правил» с целью гарантирования однородности и скоордини-рованности различных заданий. Разумность такой практики состоит в том, что руководитель может устранить неопределенность при выполнении задания, связанную с индивидуальными различиями.

3. Каждый сотрудник или офис организации должен отвечать перед руководителем за свои действия или действия подчиненных.

Власть руководителей основывается на экспертных знаниях и узаконивается тем, что делегируется с верхних уровней иерархии управления. Таким образом, создается цепь команд.

4. Каждое официальное лицо в организации должно вести дела своего офиса безлично и формально. Оно должно поддерживать социальную дистанцию между собой и подчиненными, а также клиентами. Цель такой практики – гарантировать невмешательство отдельных личностей в продуктивное выполнение целей офиса, отсутствие фаворитизма, служебных отношений, основанных на личной дружбе или знакомстве.

5. Наем на работу в бюрократическую организацию должен основываться на технической квалификации и предусматривать защиту от произвольного увольнения. Соответственно, продвижение по службе должно быть основано на трудовом стаже и личных достижениях. Наем в организацию рассматривается как карьера работника на протяжении всей жизни, что предполагает высокий уровень его преданности фирме. Организация, достигающая такого уровня, приближается к бюрократии идеального типа.

Между тем только некоторым организациям свойственны все характеристики идеального типа. Отдельные достаточно высокие характеристики свойственны многим организациям. Например, все организации до определенного уровня применяют разделение труда, имеют отношения «руководитель – подчиненный», используют определенные виды процедур.

**Формальные организации** имеют структуру ролей, набор установок и правил для достижения целей организации. Это называется «дизайн, или проект, организации». Он включает распределение заданий, которые выполняют члены организации, механизмы координации и контроля.

В анализе организации три аспекта структуры организации рассматриваются как фундаментальные:

а) централизация: количество уровней в иерархии и степень централизации процесса принятия решений;

б) специализация: степень, до которой все действия организации разбиваются на специализированные обязанности для каждого;

в) стандартизация: координация, контроль и правила проведения определенных мероприятий, необходимых для достижения целей организации.

**12 . ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ШКОЛА ГЬЮЛИКА – УРВИКА**

Л. Гьюлик и Л. Урвик были наиболее видными последователями классической теории организации. Гьюлик развил концепцию Файоля о пяти элементах администрации и выделил следующие элементы организационной деятельности:

1) планирование – определение целей и задач, подлежащих выполнению, и указание способов их достижения;

2) организация – создание формальной структуры подчиненности, на основании которой осуществляется разделение работы между производственными подразделениями, определяется и координируется деятельность этих подразделений, направленная на достижение поставленной цели;

3) укомплектование штата – это все разнообразие работы с личным персоналом;

4) руководство – включает принятие решений и оформление их в виде приказов, инструкций и распоряжений;

5) координация – это обеспечение согласованности деятельности всех подразделений организации;

6) отчетность – информирование вышестоящих инстанций о ходе проведения работы;

7) составление бюджета – предположительное определение предстоящих расходов и доходов на определенный период и указание форм финансового контроля. Л. Урвик считал, что при проектировании организационной структуры нужно создавать определенную формальную структуру, а затем искать для работы в этой структуре соответствующих ей людей.

И Гьюлик, и Урвик в своих исследованиях отстаивали необходимость наличия принципа единоначалия в организациях. Но они не могли не учитывать стремительный рост объемов и масштабов организационной деятельности, которая приводила к тому, что высшие менеджеры все больше утопали в потоках информации и дел. Высшее руководство организации все больше нуждалось в помощи различных специалистов. Это делало необходимым определение их структурной роли в организации по отношению к линиям власти.

Американские ученые считали, что нужно создавать две формы поддержки высшего руководства – специальный и генеральный штабы. Специальные штабы будут консультировать администрацию, обладая только экспертной властью в организации. Сотрудники генерального штаба будут готовить и передавать приказы, контролировать текущую работу и оказывать помощь в координации деятельности специального штаба. При этом генеральный штаб действует в рамках решения и как исполнительный орган высшего руководства компании.

Гьюлик разработал четыре критерия, которые, по его мнению, должны быть положены в основу идеи департаментализации.

1. Цель. Если у организации есть конкретная цель, то несложно разделить ее на несколько подцелей и исходя из этого сгруппировать виды деятельности, которые способствовали бы достижению общей цели.

2. Однотипные операции, которые можно сгруппировать в одном подразделении.

3. Категории населения. Специализация подразделений компании должна проводиться в соответствии с тем, какую категорию населения обслуживает организация.

4. Географический критерий: проблемы и вопросы, связанные с определенным географическим районом, должны рассматриваться в одном подразделении.

Еще одна проблема, негативно сказывающаяся на эффективности работы организации, – принцип делегирования власти. По мнению ученых, отсутствие делегирования полномочий в компании могло стать причиной многих проблем.

**13. ТЕОРИЯ ГЛАСИЕР**

Теория Гласиер появилась в результате осуществления долгосрочного исследовательского проекта в конце 1940-х гг. Она выделяет сосуществование четырех подсистем в каждой организации, выполняющих исключительные функции и взаимодействующих.

**Исполнительная подсистема** – это структура, состоящая из функций, исполнители которых должны следовать определенным требованиям. Процесс разделения труда, департаментализация и передача полномочий приводят к созданию различных функций, взаимодействующих для выполнения работы в организации. Функции образуют иерархию или цепь команд, а оптимальное количество уровней определяется с помощью требуемой **нагрузки времени** для каждой функции.

Работа в организации предъявляет разные требования к тем, кто занимается различными вертикальными функциями в иерархии. Работа в первом эшелоне обязательно выполняется на таком уровне абстракции, который вызывает необходимость отчета за короткий период. Чем выше подниматься по иерархии работ, тем больший требуется период времени для очередного отчета. По мере продвижения по иерархии функций объект работы становится более отдаленным.

При оптимальной исполнительной структуре работа анализируется на каждом уровне для определения нагрузки времени. Иерархия исполнительной подсистемы разработана так, чтобы показать, что каждая пара «руководитель – подчиненный» – это отличительный признак именно одного уровня. При этом функции отбора и укомплектования штата предполагают поиск людей с требуемой нагрузкой времени для выполнения рабочих требований.

**Апелляционная подсистема** имеет следующие основные черты:

– каждый член организации имеет право обжаловать любое решение руководителя на более высоком уровне управления, вплоть до уровня главного управляющего;

– в отдельных случаях он может обратиться в апелляционный суд, состоящий из представителей рабочего совета, правления и председателя суда, приглашенного со стороны;

– задача работника, рассматривающего жалобу, состоит в принятии решения исходя из политики организации, «установленного порядка» и прецедента;

– любая сторона, заслушивающаяся по поводу жалобы, может обратиться к адвокату за консультацией;

– не существует реального различия между ролями руководителя в исполнительной и апелляционной подсистемах.

**Представительская подсистема** формируется путем избрания представителей, входящих в рабочий совет вместе с руководителями.

Представители доводят до сведения руководителей жалобы членов организации.

Эти жалобы могут относиться к любому аспекту работы, управления или качественных и количественных аспектов. Представительская подсистема функционирует на основе принятых законов.

Функция **законодательной подсистемы** – выработка политики организации с участием избранных представителей рабочего совета.

Представители на встречах с руководителями вырабатывают «установленный порядок», который позволяет руководителям действовать в широких рамках.

Законодательная подсистема принимает решения о найме, распределении работ во времени, правилах работы и др.

**14. СИТУАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Одним из сторонников ситуационной теории организации является П. Дракер. Он моделировал организационные процессы, изучал их сочетания, пытаясь определить наиболее эффективные комбинации для достижения целей организации.

Сторонники **ситуационного подхода** старались выявить взаимосвязь между организационными подразделениями и между организацией и внешней средой. Они пытались определить, как организация будет действовать в той или иной ситуации.

Британский социолог Дж. Вудворд занималась исследованиями влияния технологий на различные организационные процессы и характеристики. Вудворд проводила интервью, опросы и анализ документации более 100 компаний.

Целью исследований Дж. Вудворд было выявление различия между организационными структурами и процессами. В ходе изучения организаций было обнаружено, что количество уровней управления в организациях колебалось от 2 до 12, охват контролем высшего руководства составил от 2 до 18 менеджеров, охват контролем нижнего уровня управления варьировался от 20 до 90 сотрудников.

На основе проведенных исследований был сделан вывод, что структура организации не зависит от ее размера и от того, к какой отрасли она относится. Вудворд разделила организации на группы исходя из используемого производственного процесса:

– I группа – организации, производящие единичную специализированную продукцию или производящие продукцию малыми партиями;

– II группа – организации, производящие широкомасштабную и массовую продукцию;

– III группа – организации с непрерывным процессом производства.

Охват контролем низового уровня менеджмента при штучном производстве составил приблизительно 2130 работников, при массовом производстве – 41–50, а при непрерывном – 11–20 работников. Это объяснялось тем, что при массовом производстве отсутствует необходимость постоянного контроля, ввиду того что все действия исполнителей определены и стандартизированы. Цена ошибки исполнителя невелика. В непрерывном производстве цена ошибки гораздо выше, поэтому возрастает нагрузка на низший уровень менеджмента, так как требуется больший контроль над работой подчиненных и технологических систем. В штучном производстве каждый исполнитель сам несет ответственность за свою работу, облегчая задачи менеджмента. Но при штучном производстве повышаются требования к качеству производимой продукции, что приводит к необходимости постоянного контроля со стороны менеджмента.

Вудворд и ее коллеги описали свойства эффективных организаций в зависимости от особенностей производственного процесса. Они установили, что количество уровней управления в организации связано с производственно-технологическими процессами. Чем более сложные технологические процессы использовались в организации, тем более многочисленным был ее управленческий персонал.

Были обнаружены отличия и в оперативной деятельности организаций в зависимости от используемого ими технологического процесса. Эффективные организации, занимающиеся штучным и непрерывным производством, характеризовались отсутствием ограничений в рабочих заданиях, отсутствием строгих правил, делегированием полномочий и ответственности на нижестоящие уровни организации. Наиболее эффективными организациями среди занимающихся массовым производством оказались те из них, которые придерживались четкой специализации труда, жесткого контроля и строго определенных линий власти.

**15. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА АНСОФФ**

В начале 1970-х гг. американский ученый И. Ансофф выдвинул ряд новых идей, касающихся подходов к пониманию и развитию организационных структур управления.

Он выделил два подхода к формированию организационных структур.

Первый из них – **структурный подход.** Основной упор в нем был сделан на внутреннее строение фирм, разделение функций и рационализацию управления. Второй – **динамический подход.** Основное внимание в нем сосредоточивается на анализе связей фирмы со средой, в которой она действует, и с источниками ресурсов.

При динамическом подходе анализ управленческих проблем осуществляется в два этапа. На первом фирма рассматривается в условиях стабильных внешних связей.

Организационные проблемы носят оперативный характер. На втором этапе изучается влияние на организацию изменений внешней среды. Организационные проблемы, возникающие в связи с этим, считаются стратегическими.

Ансофф считал, что основная задача высшего руководства современной фирмы – решение стратегических проблем в условиях изменяющейся внешней среды. Основной стратегией фирм в условиях постоянных внешних связей было снижение издержек производства и ценовая конкуренция. Результатом явилась ди-визиональная структура. Ансофф рассматривал этот вид организационной структуры как «функциональную структуру, повторенную несколько раз». Образование многонациональных компаний привело к необходимости приблизить службы маркетинга к национальным рынкам, на которых действует фирма.

Произошло ее разделение и образование филиалов в разных странах. Ансофф называл такую структуру **многонациональной структурой,** матрицей типа «отделение – страна».

Ансофф считал, что идея **матрицы** является одной из основных в современной науке о формировании организационных структур.

Поведение современных фирм можно структури-зовать по трем направлениям, т. е. выделить три основные стратегии: достижение экономичности использования ресурсов, обеспечение конкурентоспособности и активная политика в области нововведений.

В зависимости от того, какая стратегия преобладает, выбирается тот или иной вид структуры. Использование нескольких стратегий требует образования матриц различных типов либо разумного сочетания разных видов структур в пределах одной компании.

Одна из последних форм многонациональной структуры – матрица типа «продукт – рынок», в которой делается попытка сочетать рыночную политику с разработкой стратегии фирмы.

Рассмотрев эволюцию организационных структур, Ансофф выделил основные тенденции в их развитии. Основной тенденцией можно считать осознание управляющими того факта, что любая организация является сложной совокупностью большого количества взаимосвязанных элементов. Большой набор элементов представляет собой **организационный потенциал.**

Основу организационного потенциала составляет **культура организации** – совокупность управленческого персонала, системы ценностей, систем и процедур. Эта часть организационного потенциала подвержена наиболее сильному воздействию со стороны выбранной стратегии фирмы.

**21 22АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Анализ внутренней и внешней среды организации осуществляется с использованием системного подхода.

**Система** – набор взаимосвязанных и взаимозависимых частей, составленных в порядке, позволяющем воспроизвести целое. Каждая составляющая организации выполняет свои определенные функции. Для успешного функционирования организации между всеми ее подразделениями и отделами должна осуществляться интеграция. Она осуществляется путем координации уровней иерархии управления, прямого наблюдения, правил и процедур. **Организации,** в свою очередь сами являются подсистемами в рамках более крупных систем.

После установления миссии и целей организации следует этап стратегического планирования. Для этого необходим анализ **состояния внешней среды.**

**Анализ внешней среды** – процесс, посредством которого контролируются внешние по отношению к организации факторы в целях определения возможностей и угроз для фирмы.

**Факторы внешней среды** можно выделить следующие.

**Политическая система:** закладывает конституционные основы, формирует формы собственности, регламентирует особенности законодательства, влияющие на развитие фирмы. Важную роль играет политическая стабильность.

**Экономическая система:** общий **уровень жизни** (уровень безработицы, ВВП, ставка рефинансирования, темпы инфляции, налоговая политика) также влияет на функционирование предприятия. От этого зависит **уровень потребления** выпускаемой продукции, **ценовая политика** на рынке и общая **конъюнктура рынка.** Нельзя исключать важную роль **поставщиков.** Показатели инвестиционного климата регулируют приток и отток **капитала.**

**Социальная система:** социальные нормы, воззрения, этические нормы.

**Технологическая система.** Организация не должна быть статична. Развитие науки и технологий не позволяют работать на одном уровне. Предприятие должно отвечать веяниям времени, оперативно отслеживая изменения внешней среды.

**Ресурсная система.** В зависимости от рода деятельности предприятия важную роль играет **ресурсная база** (наличие природных ресурсов, рабочая сила, инфраструктура, территориальное расположение).

Организация должна создаваться применительно к людям, поэтому при распределении полномочий необходимо учитывать интересы и предпочтения индивидуумов. Поведение членов организации рассматривается как **внутренняя среда.**

1. Анализ квалификации работников организации. Уровень образования, профессиональных навыков, система обучения внутри организации и ротация кадров.

2. Выбор и разработка организационной культуры компании (форма одежды, стиль общения, традиции).

3. Формы и правила организации заработной платы (материальное стимулирование персонала, политика вознаграждения).

4. Определение маркетинговой политики – определение собственной ценовой политики, торговая марка, реклама, продвижение товара на рынке.

5. Разработка организационной структуры – правила распорядка рабочего времени, ведение внутренней отчетности.

6. Финансовый анализ. Организация бухгалтерской, налоговой отчетности. Управленческий учет. Контроль над движением денежных средств

**34 . ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ И ИХ ВИДЫ**

В соответствии с ГК РФ юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в различных формах.

**Хозяйственные товарищества и общества** – это коммерческие организации с уставным капиталом, разделенным на вклады его участников. Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме полного товарищества и товарищества на вере. Хозяйственные общества могут создаваться в форме акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью.

**Полное товарищество** – это товарищество, участники которого в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам всем своим имуществом.

**Товарищество на вере** – это товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом, имеется один или несколько участников-вкладчиков, которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

**Общество с ограниченной ответственностью** – это учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого в соответствии с учредительными документами разделен на доли определенных размеров; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

**Акционерное общество** – это общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, признается **открытым акционерным обществом.** Оно вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу. Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, признается **закрытым акционерным обществом.** Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц.

**Унитарным предприятием** признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам, в том числе между работниками предприятия. Оно принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления.

**Некоммерческой организацией** является организация, основной целью которой не является извлечение прибыли и ее распределение между участниками. Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, для охраны здоровья, удовлетворения духовных и иных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

**39 . ЗАКОН СИНЕРГИИ**

**Основной закон организации** – закон синергии – заключается в том, что сумма свойств (потенциалов, энергии, качеств) организованного целого превышает «арифметическую» сумму свойств, имеющихся у каждого из вошедших в состав целого элементов в отдельности.

Важнейшая особенность системы – наличие качеств, не сводимых к сумме качеств составляющих ее элементов. Даже если система относительно невелика, то и ее рациональность выражается в том, насколько больше может выиграть коалиция в целом по сравнению с тем, что может получить каждый ее участник, действуя в одиночку.

Эффект синергии зависит не столько от числа и качественного состава образующих элементов, сколько от способа их соединения, механизмов осуществления внутрисистемных связей. Чем разнообразнее эти связи, тем больше и количество способов взаимодействия между элементами организации, тем выше организационный потенциал системы как целостного образования.

Необходимым условием существования организационного целого является наличие связей между отдельными составляющими ее частями, которые неоднородны и противоречивы. Неоднородность и противоречивость целого – основа функционирования и развития целостной системы.

В социальных организациях связи между элементами выступают в следующих формах:

– административные связи, принадлежности и подчиненности, на основе которых формируется иерархия в организации;

– технологические связи, диктуемые производственной необходимостью;

– хозяйственные связи, побуждаемые экономическими интересами;

– социально-психологические, профессионального, делового и межличностного общения.

Свойством, объясняющим, почему люди объединяются в организации, является прирост дополнительной энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий их участников. Но не всегда полезный результат общего усилия, приходящийся на одного из членов группы, действующих совместно, бывает больше, чем результат такого же усилия, приходящегося на каждого из них, если бы они действовали в одиночку.

Совместные действия группы людей как необходимое условие получения организационного эффекта не являются исчерпывающим условием. Чтобы этот эффект был достигнут, необходимо, чтобы совместное усилие было синхронизировано, чтобы не только цели, но и направления деятельности были согласованы.

Введение в организации простейших форм расчленения общей работы, распределение участников по отношению друг к другу в последовательную зависимость еще более усиливает совокупный эффект.

Новый уровень возрастания эффекта синергии дает разделение труда по специальностям, по операциям и т. д.

Операции отделяются одна от другой, располагаются в пространстве одна рядом с другой, каждая из них поручается отдельному работнику, и все они одновременно выполняются кооперирующимися между собой работниками. Специализация позволяет значительно повысить производительность труда коллектива работников за счет роста индивидуальных возможностей, накопления опыта, умения, а также применения на различных операциях специализированного инструмента.

Таким образом, тайна синергетического эффекта коренится в принципах объединения индивидуальных и групповых усилий: единства цели, разделения труда, согласованности и т. д.

**41 . ЗАКОН САМОСОХРАНЕНИЯ**

Срок существования системы ограничен во времени, в течение которого она располагает энергией для воспроизводства и замещения выбывающих элементов и для поддержания связей между всеми образующими ее элементами. Система только тогда способна к самодвижению и изменению, когда она обладает свободной энергией.

**Свободная энергия** – это мера разности потенциалов двух подсистем. Любая система обладает запасом энергии, заключенным в разнообразии ее элементов, напряженности связи между ними. Благодаря энергии связей элементы удерживаются внутри системы, сохраняя ее целостность.

Наличие свободной энергии в организованных системах является условием их стабильного функционирования. Согласно закону самосохранения каждая система, если она хочет сохраниться как целостное образование, должна минимизировать свои затраты на получение полезной единицы конечного результата.

В условиях простого воспроизводства получаемая энергия направляется на возмещение израсходованной в процессе производственной деятельности. Но в условиях меняющейся среды необходимо также осуществлять действия, направленные на приспособление организации к изменившимся условиям: изменять технологию, переходить на выпуск новой продукции, повышать ее качество, устранять недостатки и т. д. Но для этого необходима дополнительная энергия. Эта энергия может появиться у организации только в результате ее производственной экономии. Экономить энергию можно многими способами: за счет сокращения производства, увольнения части работников, продажи оборудования и т. д. Но такой путь экономии приводит организацию к разрушению и гибели. Закон самосохранения требует экономии другого рода – за счет роста эффективности, повышения производительности труда, сокращения потерь и т. д.

Важным показателем прочности, устойчивости организации как целостной системы является характер взаимодействия со средой.

Саморегуляция системы заключается в том, что при внутреннем или внешнем воздействии на систему некоторые ее элементы приобретают дисфункциональные свойства, и в целях самосохранения система стремиться нейтрализовать эти дисфункции.

Высшая ступень развития форм регуляции – управление. В системах имеется целый ряд регуляторов, подчиненных друг другу. Поскольку регуляция как процесс – это изменение взаимосвязи элементов системы, направленной на ее сохранение, то управление может быть охарактеризовано как процесс передачи информации по каналам связи, при котором поддерживается и усиливается функциональный характер свойств этих элементов.

Взаимодействие организации со средой требует выработки определенной стратегической линии.

1. **Демпфирование.** Принимает форму накопления материалов и оборудования для будущего использования. Если техническое ядро стабильно, то демпфирующие усилия направлены на то, чтобы сила воздействия среды стала бы минимальной.

2. **Сглаживание.** Похоже на демпфирование, но стоит ближе к требованиям среды. Сглаживанием организация стремится уменьшить список требований, исходящих из среды.

3. **Прогнозирование.** Организации специально занимаются прогнозированием, создавая соответствующие подразделения.

4. **Рационирование.** Нормирование ресурсов, распределение продуктов строго по необходимости. Организация, защищая свою технологию, специально сужает распределение, засекречивается и не полностью удовлетворяет спрос на свою продукцию.

**43 . ЗАКОН РАЗВИТИЯ**

Любая организация в процессе своего существования претерпевает определенные изменения, характеризующиеся изменением ее внутренних свойств и характеристик, **совершенствованием функционирования**, переходом от одного качественного состояния к другому.

Причинно-следственную связь между возможностью получения синергетического эффекта и временем функционирования организации выражает закон развития, или онтогенеза, организации.

Следует различать понятия «функционирование» и «развитие системы».

Самосохранение организации обеспечивает возможность ее функционирования и одновременно создает возможность для развития.

Под функционированием подразумевают процессы, которые происходят в системе стабильно и реализуют фиксированную цель. Развитием называют то, что происходит с системой при изменении или корректировке ее целей.

Характерной чертой развития является то, что существующая структура перестает соответствовать новой цели и для обеспечения новой функции приходится изменять структуру, а иногда и всю систему.

Законом онтогенеза направляется изменчивость структур в процессе развития систем: когда и какие элементы надо изъять из системы или дополнительно включить в нее.

Системный подход к организации позволяет органически соединить генетическое и прогностическое истолкование объектов и процессов.

Дело генетики в том, чтобы отыскать источники, предпосылки, основы возникновения объекта, проследить, какие этапы этот объект проходил в своем становлении, каким он был и каким стал.

Однако мало объяснить прошлое объекта, необходимо раскрыть, куда идет, в каком направлении движется данный объект, каковы перспективы его движения. То есть для системного подхода важны прогноз, предвидение.

В онтогенезе выделяются количественная (размеры, динамика, продолжительность жизни) и качественная (появление новых функций, структур) стороны.

Наиболее распространенной тенденцией организационных изменений является рост организации. Он может измеряться различными величинами:

– ростом доходов;

– ростом объемов выпускаемой продукции;

– увеличением единиц используемого оборудования;

– увеличением персонала и т. д.

Развитие организации представляет собой необратимое, направленное и закономерное изменение ее характеристик и параметров.

Только одновременное наличие всех трех указанных свойств выделяет процессы развития системы среди других изменений.

Обратимость изменений характеризует процессы функционирования и представляет собой циклическое воспроизведение постоянной системы функций.

Отсутствие закономерности характерно для случайных процессов катастрофического типа.

Поэтому изменения организации будут являться не проявлением внутренних тенденций развития, а возможностью приспособления, адаптации к изменившимся условиям.

При отсутствии направленности изменения не могут накапливаться, и поэтому процесс лишается характерной для развития единой, внутренне взаимосвязанной линии. В результате развития возникает новое качественное состояние объекта, которое выступает как изменение его состава или структуры.

**40 . ЗАКОН ИНФОРМИРОВАННОСТИ**

Всем организациям присущи информационные процессы – обмен информацией между компонентами системы, системой в целом и окружающей ее средой. Не исследовав информационные процессы, невозможно эффективно управлять организацией.

**Закон информированности** означает, что степень организованности может быть выше тогда, когда имеется новая информация и когда эта информация использована.

Понятие «информация» означает сообщение о чем-либо, передаваемое людьми, т. е. информация – это уменьшение неопределенности в результате получения сообщений.

Неопределенность существует тогда, когда из-за неполноты информации необходим выбор из числа возможных альтернатив.

При получении дополнительной информации у человека появляется возможность определить, к чему приведет осуществление тех или иных действий, увидеть их конечный результат и на этой основе осуществить выбор наиболее рационального пути.

Учет требований закона информированности при проектировании и формировании организации означает, что уровень ее организованности будет выше тогда, когда заранее получена полная информация о характеристиках элементов как потенциальных структурных единицах системы и особенностях их поведения.

При сознательно проводимом системообразовании необходимо выделить в качестве исходного материала для последующих построений элементы внешней среды, а для этого – научиться различать их, сопоставлять и сортировать.

Большое значение имеет информация для обеспечения нормального функционирования организации в условиях возмущающих воздействий как внешнего, так и внутреннего порядка. Благодаря информационным процессам система способна осуществить целесообразное взаимодействие с окружающими условиями, координировать и субординировать отношения собственных компонентов, направлять их движение, равно как и движение себя самой к запрограммированной цели, несмотря на отклоняющие воздействия.

Способность системы воспринимать полезное и отсекать ненужное зависит от степени информированности системы, от того, насколько богат зафиксированный и хранящийся системой информации опыт решения проблемных ситуаций, связанных с возмущающими воздействиями.

Чем разнообразнее, многостороннее опыт, а соответственно, информация, в которой этот опыт зафиксирован, тем устойчивее система.

Информация выполняет в организации следующие задачи:

– выступает специфической формой взаимосвязи, взаимодействия компонентов и элементов системы, а также системы в целом с окружающей средой;

– обслуживает все уровни, функции управления – от подготовки и принятия решений до подведения итогов его выполнения;

– содержит сведения о методах и средствах управления, которые нужно использовать для обеспечения эффективного функционирования системы, достижения поставленных целей;

– является непосредственной причиной, определяющей выбор системой того или иного варианта поведения, перевода системы в новое состояние, обеспечивающее ее движение к заданной цели.

**42 . ЗАКОН ЕДИНСТВА АНАЛИЗА И СИНТЕЗА**

Чтобы **привести элементы в систему** в соответствии с заданной целью, необходимо отыскать определенную совокупность элементов, раскрыть их функциональные свойства, определить рациональные формы и методы их объединения.

Решение этих задач представляет собой специфическую форму человеческой деятельности, существенно отличающуюся от процесса создания материального продукта и осуществляемую путем организации.

Организация системы представляет собой сложный и многообразный процесс, характеризующийся определенными особенностями. При образовании любой системы, во-первых, претерпевают изменения связи между элементами. Каждый элемент при этом функционально обогащается. Во-вторых, предполагается структурное преобразование частей системы, ограничение одних взаимосвязей и расширение других.

Закон единства анализа и синтеза состоит в том, что процессы соединения, универсализации дополняются противоположными процессами разделения и специализации. Если сложную систему разложить на составляющие части, то могут быть получены исходные элементы для образования новых систем.

Всякая вновь образованная система есть комбинация элементов, входивших или входящих в другие системы.

Использование закона единства анализа и синтеза предполагает выбор признаков или оснований вначале для деления, а затем для соединения в новые классы. При этом следует установить сравнительные плюсы и минусы допустимых вариантов, как разделения, так и соединения, а также их влияние на результаты деятельности. Закон единства анализа и синтеза проявляется всякий раз тогда, когда решается вопрос о том, что и от чего следует отсоединить и что и к чему присоединить. Строгое следование закону предполагает:

а) системный анализ признаков, как для разъединения, так и для соединения;

б) сопоставление их сравнительных преимуществ и недостатков;

в) определение, препятствий, как для разъединения, так и для соединения, выбор наиболее эффективных для прикладных целей организаторской деятельности признаков.

Успех и значение анализа состоит не только в том, что сложное целое расчленяется на все менее сложны части, а в том, что, будучи при помощи синтеза снова соединены надлежащим образом, эти части снова образуют единое целое, причем такое целое, которое обладает совершенно новыми свойствами, которых не было у предыдущей системы, а также нет ни у одной из частей системы в отдельности. То есть задача синтеза при объединении частей состоит в том, чтобы создать нечто качественно новое, такое, чего не было и не могло быть без этого объединения и что отвечает поставленным перед организатором задачам.

Развитие систем ведет к росту разнообразия, что усложняет управление. Преодоление усложнения требует дальнейшего разъединения с последующим соединением.

Причем если новые специализированные классы выделяются не по прежнему классификационному признаку, то дифференциация проявляется уже не в увеличении числа градаций внутри одного признака, а в росте числа самих классификационных признаков. Это позволяет на этапе агрегирования создавать новые, ранее неизвестные структуры со свойствами, позволяющими решать задачи организации более эффективно и рационально.

**44 . ЗАКОН КОМПОЗИЦИИ И ПРОПОРЦИОНАЛЬНОСТИ**

Организация представляет собой результат действия противоречивых сил, соотношение которых систематически меняется.

Когда силы устанавливаются равномерно и на них не действуют ни внутренние, ни внешние возмущения, элементы системы находятся в равновесии, и уровень организованности достигает наивысшего предела.

Это и есть состояние упорядоченности наивысшей организованности.

С точки зрения предприятия это означает, что элементы, его образующие, соответствуют характеру и объемам выпускаемой продукции, технический уровень и применяемая технология соответствуют уровню научно-технического прогресса, производительность труда – техническому уровню предприятия и численности занятых.

Следовательно, упорядоченность как выражение уровня организованности – результат равновесного состояния элементов системы.

**Закон пропорциональности** определяет зависимость между организованностью системы и тем, что между каждым из входящих в нее видов элементов, самими элементами и между характеристиками элементов существуют определенные количественные и качественные соотношения.

Законом пропорциональности определяется такая соразмерность частей, объединяемых в целом, при которой достигается эффект синергии.

Требованием закона является приведение в соответствие одной части при изменении размера или характеристики другой, сопряженной части.

Для производственных систем это означает необходимость если не одновременного, то взаимосвязанного решения вопросов структуры производства, производственной и управленческих структур, поскольку изменения в одной из них влияют на остальные.

Диспропорции в структуре управления влекут за собой потерю управляемости.

Однако вопреки представлению о пропорциональности исходные пропорции могут и должны нарушаться, когда по мере роста организации на разных этапах развития возникают новые приоритеты, требующие перераспределения ресурсов для их концентрирования в новых точках роста.

Всякая система динамична, и ее элементы находятся в функциональном состоянии. Как качественные, так и количественные соотношения постоянно меняются, поэтому уровень упорядоченности не может оставаться неизменным.

Если возмущения, противоречащие сложившемуся внутреннему порядку, будут продолжать действовать с нарастающей силой, равновесие между элементами, сложившееся ранее, утратится, а вместе с этим исчезнет и внутренняя устойчивость системы.

Равновесие – понятие емкое. В данном случае прежде всего имеется в виду функциональная пропорциональность, т. е. соотносительность выполняемых работ каждым элементом системы.

Например, организация производства предусматривает определенное число цехов, необходимых для производства продукции, соответствующее технологическое оборудование, уровень научно-технического прогресса, транспортные средства, энергетические мощности и т. д.

Если такого соответствия не будет, не будет и равновесия в производственной системе, окажется недостаточным требуемый, уровень организованности.

**47 . КЛАССИФИЦИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Хозяйственные организации** создаются для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества во внешней для организации среде. Данные организации могут производить продукцию в виде товара, услуг, информации или знаний.

К хозяйственным организациям относятся:

– юридические лица всех форм (кроме общественных и религиозных организаций), в том числе общества с ограниченной ответственностью, акционерные общества, потребительские кооперативы и т. п.;

– неюридические лица всех форм, в том числе подразделения организаций, организации на базе индивидуально-трудовой деятельности и т. д. Хозяйственные организации принято разделять на четыре группы: микроорганизации, малые, средние и крупные. Критериями такого разделения служат численность персонала, стоимость имущественного комплекса, значение выпускаемой продукции и доля занимаемого рынка в соответствующем секторе.

Хозяйственные организации классифицируются по следующим признакам:

– по времени действия: бессрочные и временные. В регистрационных документах указывается время деятельности организации. Можно зарегистрировать организацию на год, месяц и даже на один день;

– по сезону активного действия: летние, зимние, в сезон дождей и т. д. Этот статус дает возможность организации набирать персонал на определенный циклический срок;

– по масштабу производства: единичное, серийное и массовое производство;

– по специализации производства: специализированное и универсальное;

– по номенклатуре выпуска продукции; монономенклатурное и многономенклатурное производство.

Существует и другая классификация организаций.

1. **Правительственные и неправительственные.** К правительственным организациям относятся официальные органы власти. На них распространяются различные привилегии, льготы и жесткие обязательства. К неправительственным организациям относятся все организации, не имеющие правительственного статуса.

2. **Коммерческие и некоммерческие.** К коммерческим относятся организации, чьей основной целью является получение прибыли. Основной целью некоммерческих организаций является удовлетворение общественных потребностей.

3. **Бюджетные и небюджетные.** Бюджетные организации строят свою деятельность исходя из выделенных государством средств, при этом они освобождаются от уплаты многих налогов, в том числе налога на добавленную стоимость. Небюджетные организации сами изыскивают источники своего финансирования.

4. **Общественные и хозяйственные.** Общественные организации строят свою деятельность на основе удовлетворения потребностей своих членов общества, а хозяйственные – для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества во внешней для организации среде.

5. **Формальные и неформальные.** Формальные организации – это зарегистрированные в установленном порядке общества, товарищества и т. д., которые выступают как юридические и неюридические лица. Неформальные организации – это незарегистрированные в государственном органе организации либо в силу их малочисленности, либо по каким-то другим причинам.

Кроме того, различают организации по отраслевой принадлежности: промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, торговые и др.

**48,49 ПРИНЦИПЫ СТАТИЧЕСКОЙ И ДИНАМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Организация рассматривается как социальная система, которая реализует себя в производстве товаров, услуг, информации и знаний. Организация как любая материальная система проходит все этапы жизненного цикла или их часть. Этапы можно объединить в две группы.

**Статическая группа** включает: порог нечувствительности и ликвидации. Организацию, находящуюся в этой группе, называют статической. В такой организации внутренние и внешние отношения рассматриваются в отрыве от их развития.

**Динамическая группа** включает: внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад и крах. Организацию, находящуюся в данной группе, называют динамической. В такой организации преобладают координирующие действия.

**Принципы статической и динамической организации.**

**Принципы приоритета:**

– принцип приоритета цели: в системе «цель – задача – функция» наивысший приоритет имеет цель, затем задача и далее функция;

– принцип приоритета функций над структурой при создании организаций: создание новых организаций осуществляется для реализации определенного набора целей. Каждая цель реализуется набором задач, которые группируются по общности, и для этих групп формируется набор функций;

– принцип приоритета структур над функциями в действующих организациях: в реально действующих организациях со временем отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры, лишние постепенно отмирают, а недостающие постепенно появляются;

– принцип приоритета субъекта управления над объектом при создании структурного подразделения: при создании организации собственник должен подбирать под себя персонал, выпускаемую продукцию, местоположение организаций;

– принцип приоритета объекта управления над субъектом: руководители и главные специалисты должны подбираться под конкретные структурные подразделения с учетом их совместимости.

**Принципы соответствия:**

– принцип соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсами: каждой цели должен соответствовать набор материальных, финансовых и кадровых ресурсов, призванных обеспечить выполнение набора задач;

– принцип соответствия распорядительства и подчинения: у каждого работника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных. Не допускается ситуация, когда подчиненный по другим каналам является линейным руководителем своего руководителя;

– принцип соответствия эффективности производства и экономичности: для каждой организации должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами. Увеличение эффективности всегда связано с увеличением качества изделий, а это, в свою очередь, приводит к увеличению затрат;

– принцип ритмичности: производственные и информационные процессы должны идти равномерно по заранее заданным временным интервалам;

– принцип пропорциональности: производственные и информационные процессы должны идти по графику, чтобы не было простоев и затоваривания;

– принцип синхронизации: среди производственных и информационных процессов необходимо выделить постоянный или временный центр синхронизации, под который должна подстраиваться работа других подразделений.

**50 . ПРИНЦИПЫ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ**

В любой организации постоянно происходят различного рода изменения либо по инициативе руководства, либо по инициативе ряда работников, либо по стечению обстоятельств.

Проводником таких изменений является человек как на уровне разработки решения, так на уровне исполнения.

Изменения в организации – объективный процесс и регулируется законом единства анализа и синтеза.

Принципы рационализации формируют механизм таких преобразований.

Этот механизм включает технологию консультационной деятельности, социологическую и психологическую палитры восприятия перемен организацией, самоорганизацию работников в форме кружков качества.

Существует три типа организации мыслительной деятельности человека: рационализм, иррационализм и сенсуализм.

**Рационализм** – усовершенствование, формирование более целесообразной организации чего-либо, принятие решений по ранее разработанным алгоритмам, правилам, законам.

Иррационализм – это познание реальности через аспекты духовной жизни человека: волю, интуицию, инстинкт, озарение. Оно характеризуется постоянными сомнениями в правильности принятых решений и возможных результатах.

Сенсуализм – это познание реальности только через восприятие, чувство, ощущение.

Рационализация как процесс должна привести к новому состоянию организации, к новой результативности, к достижению максимально возможного уровня эффективности при существующих в данный момент экономических условиях.

Результативность имеет семь составляющих:

1) удовлетворенность потребителя;

2) настроение и подготовка работников;

3) внутренняя производительность;

4) нововведения;

5) подготовка и результативность руководства;

6) операционная (финансовая) смета;

7) социальная ответственность. Результативность организационной системы характеризуется действенностью и экономичностью затрат, прибыльностью, качеством трудовой жизни и внедрением новшеств.

Действенность определяется достижением заданного уровня трех критериев: качества, количества и своевременности. Причем качество – это степень соответствия организационной системы внутренним требованиям организации.

Качество трудовой жизни – величина субъективная и определяется реакцией работников на социально-технические аспекты в организации. Выделяют три уровня качества трудовой жизни: высокий, средний и низкий.

Высокий уровень качества жизни создает условия спокойного, уверенного труда персонала, однако в условиях рыночной экономики это может привести к застою в развитии организационной системы. Низкий уровень формирует сильную озабоченность персонала, что может помешать его производительному труду.

Внедрение новшеств – величина субъективная и определяется способностью организации реагировать на внешние и внутренние нововведения в технической и социальной областях.

Реализация рационализма проявляется в стремлении к переменам в деятельности организаций. Результатом работы по консультации фирм является разработка решений в форме набора проектов, направленных на совершенствование деятельности организации.

**52 . ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ**

**Организационная система** – это совокупность двух частей: внутреннего механизма управления организации и механизма отношений с внешней средой. Механизм управленческой деятельности – это функциональные и организационные структуры, профессионализм персонала, компьютерная и организационная техника, офисная мебель, сети связи и система документооборота. Механизм отношений с внешней средой включает условия организации, в том числе регистрацию, отчетность, ликвидацию, экономические, организационные и другие отношения с партнерами по производственной деятельности.

Формами реализации организационной системы могут быть ООО, ОАО, ЗАО и др. Процесс создания организационных систем включает три стадии:

– предпроектная: разработка технико-экономического обоснования и технического задания на создание организационных систем;

– проектирование: разработка технического и рабочего проекта;

– ввод в эксплуатацию: выполнение монтажно-наладочных работ, опытная эксплуатация и приемосдаточные испытания организационных систем.

Перечисленные стадии включают следующий набор конкретных работ по созданию организационных систем:

1) постановка проблемы – составление устного описания проблемы;

2) заключение договора на проведение работ – разработка плана работ. Подготовка и заключение договора;

3) формирование экспертного совета – подготовка и издание приказа о создании экспертного совета и его функциях;

4) формализация проблемы – выбор объекта исследования, определение его исходного и желаемого состояний;

5) проведение исследования проблемы – формирование модели «дерева факторов» и модели объекта исследования;

6) определение границ проблемного объекта – составление схемы «фактор – деятельность – организационная система». Определение границ объекта;

7) выбор границ объекта управления – выбор организаций в состав объекта управления;

8) проведение обследования объекта управления – сбор и анализ материалов по объекту управления;

9) заключение договора на создание организационных систем – подготовка и подписание договора;

10) разработка технического задания на создание организационных систем – выбор организационных систем и средств их обеспечения;

11) техническое проектирование – выбор и обоснование основных проектных решений;

12) рабочее проектирование – подготовка эксплуатационной документации;

13) формирование аппарата управления и структурных подразделений организационных систем – подготовка штатного расписания и издание приказа об образовании нового структурного подразделения;

14) приобретение, монтаж и наладка комплекса технических средств – покупка и установка комплекса технических средств;

15) обучение аппарата управления работе в условиях функционирования системы – инструктаж административного персонала;

16) проведение опытной эксплуатации организационных систем – доводка организационной системы в процессе ее функционирования;

17) вход организационной системы в промышленную эксплуатацию – подготовка и издание приказа о начале промышленной эксплуатации.

**53 ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СТРУКТУР**

Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления. Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов:

**Метод аналогий.** Состоит в применении организационных форм и механизмов управления по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относятся выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения.

**Экспертно-аналитический метод** состоит в обследовании и аналитическом изучении организации, с тем чтобы выявить специфические особенности и проблемы в работе аппарата управления, а также выработать рекомендации по его формированию или перестройке исходя из количественных оценок эффективности организационной структуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщения и анализа передовых тенденций в области организации управления. Данный метод применяется в сочетании с другими методами и имеет многообразные формы реализации.

**Метод структуризации целей** предусматривает выработку системы целей организации и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его использовании выполняются следующие этапы:1) разработка системы целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов; 2) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения и кооперации подразделений исходя из взаимосвязей их целей и т. п.; 3) составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности; конкретные результаты, за достижение которых устанавливается ответственность и права, которыми наделяется подразделения.

**Метод организационного моделирования** представляет собой разработку математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Существует несколько основных типов организационных моделей: 1) математико-кибернетические модели управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств; 2) графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей; 3) натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относятся организационные и лабораторные эксперименты; управленческие игры, а также математико-ста-тистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях.

Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а также от возможностей для проведения соответствующего исследования, определяемых наличием его методики, необходимой информации, а также квалификацией разработчиков системы и сроками представления рекомендаций.

**58 . ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ**

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования. Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на три взаимосвязанные группы.

1. **Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления,** выражается через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление. При этой оценке в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объем выпуска продукции, прибыль, себестоимость, объем капитальных вложений, качество продукции и т. п.

2. **Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления**, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления, а также единовременные расходы на исследовательские и проектные работы в области создания и совершенствования систем управления. При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие.

**Производительность** аппарата управления характеризует количество произведенной организацией конечной продукции или объем выработанной в процессе управления информации, приходящийся на одного работника, занятого в аппарате управления.

Под **экономичностью** аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование, соизмеренные с объемами или результатами производственной деятельности.

**Адаптивность** системы управления определяется ее способностью эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий.

**Гибкость** характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свою роль в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений.

**Оперативность** принятия управленческих решений характеризует своевременность выявления и решения управленческих проблем, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

**Надежность** аппарата управления характеризуется его безотказным функционированием.

3. **Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень,** используется в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур. К ним относятся звенность системы управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности и т. п.

Важными требованиями, реализующимися при формировании системы показателей оценки эффективности организационной структуры, являются обеспечение структурно-иерархического соответствия показателей системе целей организации, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей.

**64 . ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА**

**Организационная культура** – это совокупность общественно прогрессивных норм, правил и стандартов, принятая и поддерживаемая в области организационныхотношений.

Организационная культура призвана отразить отношение фирмы к законности, личности, качеству выпускаемой продукции, финансам и производственным обязательствам, открытости и достоверности деловой информации. Это должно воплощаться в комплексе правил, традиций, ритуалов и символов, которые постоянно дополняются и совершенствуются.

В рыночных условиях успех работы предприятия зависит от его репутации как делового партнера. Репутация компании имеет определенное материальное выражение. Репутация предприятия определяется его надежностью как партнера, качеством его продукции и рядом других факторов, охватываемых понятием корпоративной культуры. Доверие партнеров, работников, населения создает нормальную рыночную среду, способствующую успешной работе предприятий.

Организация формирует собственный облик, в основе которого лежат стратегия качества производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т. п. Это система общепринятых в организации представлений и подходов к делу, формам отношений и достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от других.

В зависимости от организационной культуры различают типы организаций:

1) реагирующая – характеризуется неуверенностью и импровизацией, отсутствием общей цели и жесткой централизацией;

2) отзывчивая – поддержка инициативы работников, организация коллективной работы, неформальные коммуникативные связи, материальное поощрение работников за результаты;

3) активная – серьезная постановка стратегической цели, высокая дисциплинированность работников, атмосфера доверия и взаимопонимания;

4) высокоэффективная – высокий уровень сознания работников, желание постоянного совершенствования.

Следует учитывать, что организационная культура испытывает влияние национальной культуры. Именно черты и характеристики национальной культуры дают ключ к пониманию особенностей определенных элементов организационной культуры, отличающих деятельность тех или иных компаний.

Национальную культуру определяют четыре группы параметров:

1) **физическая среда.** Люди, живущие на берегу океана, сталкиваются с другими проблемами повседневной жизни, чем те, кто живет в гористой, изолированной местности. Они более открыты и восприимчивы, более терпимы к посторонним;

2) **общие системы ценностей и верований.** Религия во всех своих проявлениях является важным источником культуры;

3) **исторический опыт.** Люди, пережившие многие войны и межгосударственные конфликты, отличаются упорным стремлением отстаивать элементы национальной культуры. Эти культурные характеристики отражаются в фольклоре, литературе, песенном творчестве и т. д.;

4) **уровень развития.** Общество имеет тенденцию к большему развитию индивидуализма по мере того, как экономика становится более зрелой. Организационная культура проявляется через представления о ценностях. Из них выводятся нормы и правила поведения, которые влияют на конкретное поведение отдельных групп и индивидов.

**СВОЙСТВА И ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

**Организационная культура** способна придать смысл деятельности людей, наполнить их жизнь интересным содержанием, стимулировать их новаторство и активность. Но там, где отсутствуют представления об организационных ценностях, где люди не способны разрешать конфликты, а ценности объединять людей, культура не может считаться потенциалом организации.

К элементам организационной культуры относят такие ее параметры и свойства, как:

– индивидуальная автономность – степень ответственности, независимости и возможности проявления инициативы в организации;

– структура – взаимодействие органов управления и отдельных лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;

– направление – уровень формирования целей и перспектив деятельности организации;

– интеграция – степень поддержки отдельных частей организации в целях обеспечения скоординированной деятельности;

– управленческое обеспечение – степень обеспечения четких коммуникационных связей в организации;

– поддержка – уровень помощи подчиненным, оказываемой руководителями;

– стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;

– идентифицированность – степень отождествления работников с организацией;

– управление конфликтами – степень разрешаемо-сти конфликтов;

– управление рисками – степень поощрения инноваций и принятия на себя риска.

Эти характеристики включают как структурные, так и поведенческие факторы.

Свойства организационной культуры подразделяются на три основные группы:

1) **всеобщность** – организационная культура охватывает все стороны деятельности организации;

2) **преобладание неформальности** – функционирование организационной культуры связано с неформальными коммуникациями;

3) **устойчивость** – связана с традициями организации, которые существуют на протяжении ряда лет.

Функции организационной культуры разделяют на общие и специфические. К общим относятся функции **регулирования,** обеспечивающие внешние и внутренние задачи деятельности организации, и **воспроизводства,** выполняющие репродуктивные, стандартизирующие, сохраняющие, творческие, развивающие и инновационные задачи.

К специфическим относятся:

– охранная функция – культура устраняет возникновение нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды;

– интегрирующая функция – прививает определенную систему ценностей, объединяет интересы субъектов всех уровней организации, позволяет каждому сотруднику лучше осознать цели организации и степень ответственности перед ней;

– регулирующая функция – регулирует поведение, нормы и правила, которые указывают на то, как люди должны вести себя в процессе работы;

– заменяющая функция – упрощает структуру организации, заменяя отдельные уровни управления;

– адаптивная функция – помогает работникам приспособиться к организации;

– образовательная и развивающая функция – предполагает заботу менеджмента о профессиональной подготовке работников;

– функция управления качеством – повышает ответственность работников, способствуя повышению качества товаров и услуг;

– функция адаптации хозяйственной организации к нуждам общества;

– функция регулирования партнерских отношений.

**65 ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

Организационная культура в своем развитии проходит несколько этапов:

1) возникновение организационной культуры;

2) поддержание организационной культуры;

3) развитие организационной культуры. Возникновение организационной культуры начинается с возникновения организации. Сила организационной культуры зависит от числа сотрудников, которые разделяют положения организационной культуры. Существуют следующие слои организационной культуры.

1. **Преобладающая организационная культура** – это организационная культура, которую разделяют большинство сотрудников компании. На этапе возникновения преобладающая организационная культура означает те правила и установки, которые даются руководителями организации.

2. **Субкультура организации** – это культура профессиональных групп, которая существует в организации и которая не идет вразрез с общими положениями организационной культуры. Она связана с региональными особенностями и спецификой отдельных подразделений. Различают вертикальную и горизонтальную субкультуру.

Когда производственное отделение организации обладает уникальной культурой, резко отличающейся от других отделений организации, то здесь имеет место вертикальная субкультура. Когда функциональный отдел организации имеет набор общепринятых понятий, то формируется горизонтальная субкультура.

Любая группа в организации может создать свою субкультуру. Она будет включать основные ценности преобладающей организационной культуры плюс дополнительные ценности, присущие только членам этой группы.

3. **Контркультура организации** – это культура групп сотрудников, которая противоречит общим нормам организационной культуры. Если в организации существует множество групп, объединяемых культурой, то организации грозит кризис.

Организационная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентифици-рованности для членов организации, генерирует приверженность ее целям, укрепляет социальную стабильность, служит контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение работников.

Необходимо различать сильную и слабую культуру. **Сильная культура** характеризуется главными стержневыми ценностями организации, которые активно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем большее число членов организации разделяют ее главные ценности, признают их важность и привержены им, тем сильнее культура.

Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений и ценностей, имеют **слабую культуру.** Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общих ценностей.

Однако не все зрелые организации со стабильным кадровым составом характеризуются сильной культурой: главные ценности организации должны активно поддерживаться.

Для создания новой культуры организации требуется много времени, поскольку старая культура укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей. Эта работа включает формирование новой миссии, целей организации и ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности организации, ее формальной структуры и т. д.